

**KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT  
PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE  
SCORECARD**

**ARTIKEL**



**Chindy Septyawati Rachman**  
0513010311 /FE/EA

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL  
“VETERAN” JAWA TIMUR  
2010**

# **ARTIKEL**

## **KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE SCORECARD**

Yang diajukan Oleh :

**Chindy Septyawati Rachman**  
0513010311 /FE/EA

Pembimbing Utama

**Dr.Indrawati Yuhertiana.MM,Ak**

Tanggal :.....

**KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT  
PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE  
SCORECARD**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi**



**Diajukan oleh :**

**Chindy Septyawati Rachman**  
0513010311 /FE/EA

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
JAWA TIMUR  
2010**

**KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT  
PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE  
SCORECARD**

**SKRIPSI**



**Diajukan oleh :**

**Chindy Septyawati Rachman**  
0513010311 /FE/EA

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
JAWA TIMUR  
2010**

**KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT  
PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE  
SCORECARD**

Yang diajukan

**Chindy Septyawati Rachman**  
0513010311 /FE/EA

Disetujui untuk Ujian Lisan oleh

Pembimbing Utama

**Dr.Indrawati Yuhertiana.MM,Ak**

Tanggal :.....

Mengetahui  
Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

**DRS. EC. SAIFUL ANWAR, Msi.**  
NIP. 030 194 437

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya yang diberikan kepada penyusun sehingga skripsi yang berjudul **“Kinerja PDAM Delta Tirta Sidoarjo Menurut Perspektif Yang Di Ukur Melalui Balance Scorecard”**.

Penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat penyelesaian Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi bimbingan, petunjuk serta bantuan baik spirituil maupun materiil, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Sudarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur. SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, Msi. Selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Dr.Indrawati Yuhertiana.MM,Ak. Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan skripsi sehingga peneliti bisa merampungkan tugas skripsinya.
5. Direksi PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo yang telah memberikan ijin dan waktu untuk melakukan penelitian di tempat.

6. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
7. Kepada Ayahanda dan Ibunda serta kakak tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril ataupun material.
8. Berbagai pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu peneliti sangat berharap saran dan kritik membangun dari pembaca dan pihak lain.

Akhir kata, Peneliti berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Surabaya, Juli 2010

Peneliti

# KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE SCORECARD

Oleh :

**Chindy Septyawati Rachman**

## Abstrak

*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Sebagai perusahaan daerah yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih di wilayah Sidoarjo, PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo memiliki beberapa permasalahan antara lain program untuk peningkatan layanannya. Di tengah musim penghujan, sebanyak 25.000 pelanggan PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo mengeluhkan air di rumahnya justru tidak mengalir, kondisi air PDAM yang kurang berkualitas inilah yang menjadi permasalahan pelanggan. Berdasarkan fenomena tersebut oleh karena itu penelitian ini diangkat.

Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai perusahaan PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo sebanyak 383 pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 karyawan. Teknik sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu penarikan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu. Data yang dipergunakan adalah data primer yaitu data yang berasal dari perusahaan. Sedangkan analisis yang dipergunakan adalah analisis deskriptif.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah didapatkan 1).Perspektif Keuangan, bahwa sebagian besar responden memiliki apresiasi yang tinggi untuk meningkatkan sisi finansial setiap kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan.2).Perspektif Pelanggan, dalam perspektif ini diukur tingkat kepercayaan pelanggan yang dapat dicerminkan dari jumlah pelanggan baru yang terdaftar dan besarnya pangsa pasar yang diperoleh oleh perusahaan. 3). Dalam hal inovasi, PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo melakukan upaya melalui penataan, strategi di bidang bisnis dan manajemen. Strategi balance scorecard yang dilakukan perusahaan. 4). Dalam perspektif ini diukur tingkat pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang dapat dicerminkan dari jumlah pelanggan baru yang terdaftar dan besarnya pangsa pasar yang diperoleh oleh perusahaan.

***Keyword : Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan***



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak (*sustainable*) di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien.

Air merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi kehidupan manusia, dan semua makhluk hidup memerlukan air untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Demikian pentingnya air untuk kehidupan manusia dan makhluk hidup lainnya sehingga diperlukan upaya untuk mempertahankan dan mengelola sumber air dengan baik. Dengan air sebagai hak asasi manusia, menjadikan penyediaan layanan air dikategorikan sebagai essential services. Essential services merupakan pusat dari kontrak sosial antara pemerintah dan masyarakat. Dengan kata lain jaminan terhadap hak atas air bagi masyarakat merupakan tanggung jawab pemerintah. Tanggung jawab pemerintah terhadap pemenuhan hak atas air secara tegas dinyatakan dalam pasal 5 UU No.7 Tahun 2004 tentang Sumberdaya Air dimana negara menjamin hak

setiap orang untuk mendapatkan air bagi kebutuhan pokok minimal sehari-hari guna memenuhi kehidupannya yang sehat, bersih dan produktif. Santono,(2006).

PDAM sebagai perusahaan daerah yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih di suatu wilayah, kebijakan sektor air bersih yang terpusat oleh pemerintah masa lampau. Salah satunya adalah mengadakan program peningkatan air bersih yang bersifat seragam yang bertentangan dengan sifat unik yang dimiliki oleh setiap PDAM. Sifat unik tersebut yaitu perbedaan kondisi lingkungan fisik atau alam dan perbedaan kondisi lingkungan sosial. Penyeragaman kebijakan air bersih mengakibatkan kondisi PDAM terus memburuk. PDAM di Indonesia menjadi tergantung dengan pemerintah daerah maupun pusat dan PDAM tidak dapat memahami permasalahan yang dihadapi dengan baik. Hal tersebut mengakibatkan PDAM mengambil sikap reaktif untuk menyelesaikan permasalahannya.

Permasalahan di sektor air bersih tidaklah sederhana. Beberapa faktor yang sangat berpengaruh dalam pengelolaan air bersih adalah keadaan geografi dan topografi, pencemaran sumber air baku, produktifitas, rendahnya tarif dasar air bersih dan jumlah air tak terhitung yang masih tinggi. *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced*

*Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

*Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996). Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Penelitian ini dilakukan pada PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo. Sebagai perusahaan daerah yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih di wilayah Sidoarjo, PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo memiliki beberapa permasalahan antara lain program untuk meningkatkan layanannya. Di tengah musim penghujan, sebanyak 25.000 pelanggan PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo mengeluhkan air di rumahnya justru

tidak mengalir. Kalaupun mengucur, debitnya sangat kecil, kualitasnya sangat kotor dan berbau, padahal air itu digunakan banyak keperluan rumah tangga seperti mandi, dan mencuci pakaian. Bahkan tak sedikit pelanggan yang menggunakan air itu untuk keperluan memasak, kondisi air PDAM yang kurang berkualitas itu mulai dirasakan pelanggan. Karena kesal, ribuan pelanggan PDAM melampiaskan kekesalannya dengan menelepon Kantor PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo. Mereka juga mencari tahu apa penyebab buruknya kualitas air yang diterimanya. [www.surya.co.id/bacaberita.asp.htm./26/2/2009](http://www.surya.co.id/bacaberita.asp.htm./26/2/2009).

Pelayanan yang kurang baik ditunjukkan PDAM kepada konsumen tetapnya, karena bisa dipastikan sebagian besar daerah Sidoarjo yang menggunakan PDAM sebagai sumber air bersih utama mengalami permasalahan yang sama dengan yang peneliti alami. Untuk kompensasi atas kerugian yang diterima konsumen sepertinya sangat tidak mungkin, karena memang sejauh peneliti belum pernah ada kompensasi atas sebuah kesempurnaan dari buruknya pelayanan air bersih yang dikelola PDAM, hal ini dapat dibuktikan dengan keluhan pelanggan antara lain:

“...Sekitar 164 pelanggan PDAM Delta Tirta Sidoarjo di Tulangan dan Tanggulangin sejak 23 Maret lalu tidak bisa menikmati air bersih dari PDAM tersebut. Terganggunya aliran air ke pelanggan karena pompa air tidak bisa difungsikan akibat tegangan listrik PLN tidak stabil, kemudian sebelumnya pompa air milik PDAM Delta Tirta di Tulangan sudah dua kali rusak, karena tegangan listrik yang tidak stabil. Karena itu PDAM Delta Tirta tidak mau menanggung resiko menyalakan pompa waktu tegangan tidak stabil, karena pompa bisa dipastikan rusak

kembali. Pihak PDAM Delta Tirta Sidoarjo hanya minta maaf atas kasus terhentinya aliran air ini dan belum bisa memastikan kapan bisa diselesaikan...” suara [surabaya.net/13/03/2009](http://surabaya.net/13/03/2009).

Pelanggan yang mengeluh itu, berada di wilayah Sidoarjo Utara seperti kawasan Waru, Taman, Krian serta sebagian Gedangan dan Sedati. Air PDAM yang mengalir ke pipa pelanggan di daerah tersebut, berasal dari Instalasi Penjernih Air di Tawangsari, Kecamatan Taman. Warnanya berubah, dari pandangan kasat mata, air yang mengandung mangan tak terlihat. Artinya, air tetap terlihat jernih. Tetapi jika air tersebut dicampur Chlor, maka dalam tempo 10 menit warnanya langsung berubah seperti teh.

Aspek keuangan dalam layanan penyediaan dan pengelolaan keuangan adalah menciptakan keadilan di antara pengguna dan mengelola system secara efisien dan efektif, seperti: kemandirian, pemulihan biaya, struktur tarif dan penggalangan sumber daya merupakan pedoman dalam pengelolaan keuangan dari pelayanan air bersih, hal inilah yang belum dilakukan oleh PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo sehingga layanan yang diberikan kurang maksimal dan memuaskan. Tingkat pelayanan tersebut meliputi cakupan penduduk yang dilayani dan penduduk kota seluruhnya, kemudian tingkat konsumsi rata-rata, kualitas air yang sesuai dengan syarat yang ditetapkan.

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial sangat cocok untuk mengukur kinerja lembaga atau organisasi sektor publik.

*Balanced scorecard* terdiri empat perspektif yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996: 44).

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul **”KINERJA PDAM “DELTA TIRTA” SIDOARJO MENURUT PERSPEKTIF YANG DI UKUR MELALUI BALANCE SCORECARD”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan atas pokok permasalahan yang terjadi diatas maka masalah yang dapat dirumuskan adalah:

- Bagaimana kinerja PDAM menurut perpektif yang diukur melalui *balanced scorecard* ?

## **1.3.Tujuan Penelitian**

- Untuk menguji secara empiris kinerja PDAM menurut perspektif yang diukur melalui *balanced scorecard*.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi pihak manajemen PDAM, guna memberikan wawasan bahwa kinerja perusahaan mampu memberikan nilai tambah dalam pengembangan efisiensi pelayanan dan pengurangan waktu.

2. Bagi pengembangan keilmuan, diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wacana keilmuan dibidang akuntansi manajemen khususnya tentang karakteristik gaya penyusunan anggaran.
3. Bagi peneliti lain, diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi apabila melakukan penelitian yang sejenis.